

按沈阳航空工业学院

## 2010 年硕士研究生入学试题

科目代码: 826

科目名称: 管理学

A 卷

共 4 页

第 1 页

注意: 考生不得在此题签上做答案, 否则无效!

### 一、名词解释 (每小题 4 分, 共 24 分)

1. 授权 2. 管理幅度 3. 战略性计划 4. 绩效评估 5. 事后控制 6. 组织变革

### 二、单项选择题 (每小题 2 分, 共 24 分)

1. 强调在制定计划时要留有余地, 不能满打满算的计划工作原理是\_\_\_\_\_。

A. 限定因素原理 B. 许诺原理 C. 灵活性原理 D. 改变航道原理

2. 某企业为鼓励销售人员制定了许多奖励措施, 规定年销售额达到 500 万元可奖励轿车一辆, 但几年下来却没有一个人能够得奖, 似乎此项措施并没有起到应有的激励作用, 其中最可能存在的问题和解决措施是\_\_\_\_\_。

A. 企业的产品销路不畅, 因此企业应改进产品, 降低产品成本以扩大销路  
B. 奖励标准定得太高, 应根据历年销售情况适当调低  
C. 企业的销售部门领导不力, 应更换销售部经理  
D. 销售人员能力欠佳, 应重新招聘新的销售人员

3. 为使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织的既定目标而努力, 从而对组织内每个成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程属于\_\_\_\_\_。

A. 计划工作 B. 组织工作 C. 控制工作 D. 领导工作

4. 制药企业收购药品销售公司属于\_\_\_\_\_。

A. 前向一体化 B. 后向一体化 C. 横向一体化 D. 合资经营

5. 霍桑试验表明\_\_\_\_\_。

A. 正式组织对组织目标达成是有害的 B. 非正式组织对组织目标的达成是有益的  
C. 企业应采取一切措施来取缔非正式组织 D. 企业应该正视非正式组织的存在

6. 前些年山东大王庄投资 200 万元建了个铁丝厂, 可生产的铁丝没人要。吃一堑, 长一智, 大王庄开始注意行情, 了解到市场上急需铁管, 抓住机会把铁丝厂转成制管厂, 结果产品畅销, 你认为以下观点中哪一点不正确\_\_\_\_\_。

A. 信息不是一种经济资源, 尽管它可以给企业带来不可估量的财富  
B. 抢先利用信息, 谁就处于有利地位, 这说明信息是一特殊经济资源  
C. 了解市场行情不容易, 对有用信息及时利用更不容易, 后者说明了企业家是稀缺资源  
D. 信息是无形的财富, 因此可以说“金银有价, 信息无价”

7. 在选拔主管人员时, 重点应放在候选人在实践中所表现出来的\_\_\_\_\_。
- A. 个人素质 B. 知识结构 C. 管理能力 D. 工作热情
8. 组织变革的第一步是\_\_\_\_\_。
- A. 分析变革因素, 制定改革方案 B. 通过组织诊断, 发现变革征兆
- C. 选择正确方案, 实施变革计划 D. 评价变革效果, 及时进行反馈
9. 下列理论中属于领导行为论的是\_\_\_\_\_。
- A. 权变理论 B. 路径——目标理论 C. 领导生命周期理论 D. 管理方格理论
10. 可以帮助企业减少研究费用, 又可以使企业保护自己, 防止竞争对手技术进步对自己构成威胁的是\_\_\_\_\_。
- A. 领先战略 B. 追随战略 C. 模仿战略 D. 合作战略
11. 下列哪种方法不是外部招聘所具有的优点\_\_\_\_\_?
- A. 被聘者具有“外部竞争优势” B. 能够为组织输送新鲜血液
- C. 有利于使被聘者迅速展开工作 D. 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系
12. 组织中总会存在一定的沟通障碍, 以下哪种方法不能很好的用于克服这些障碍\_\_\_\_\_。
- A. 简化语言和注意非语言提示 B. 积极倾听 C. 多运用反馈 D. 谨慎和怀疑的情绪

### 三、简答题 (每小题 8 分, 共 40 分)

1. 简述泰勒的科学管理理论的主要内容。
2. 适度控制的基本要求是什么?
3. 请说明驱动行业竞争的五种力量。
4. 领导者应该具备哪些要素?
5. 你认为提高员工道德修养的途径有哪些?

### 四、画图说明题 (本题 14 分)

画图并说明决策中的企业经营单位组合分析法(波士顿矩阵)。

### 五、计算题 (本题 12 分)

某厂为了适应市场对某产品的增长需求, 拟采用改进生产线、新建生产线或协作生产三种方案增加该产品的产量, 这三种方案的损益情况如下表所示:

方案 \ 状态	畅销	一般	滞销
改进生产线	150	100	-50
新建生产线	220	80	-80
协作生产	80	60	12



请根据不确定性决策方法中的“小中取大法”、“大中取大法”和“最小最大后悔值法”分别求出决策最佳方案。

## 六、论述题（本题 16 分）

试论述职能部门化、顾客部门化的内涵及各自的优缺点。

## 七、案例分析（本题 20 分）

### 案例 美菱的技术创新

中国经济自 1997 年以来，持续多年的买方市场已经悄然离去，商品零售价格总指数长期出现负增长，对那些需求弹性并不十分大的生活必需品来说，在这种市场状态中，靠降低价格刺激市场需求显得日益困难。冰箱一度是中国国内消费者的奢侈品，现在却已成为家庭生活的必备品。

美菱集团是安徽合肥的一家以生产冰箱为主业的企业集团，大约在国内冰箱市场接近饱和阶段时介入冰箱产业，经过多年的奋斗，已经成为与国内另外数家冰箱名牌企业并存的冰箱市场中的几朵“红花”，但受到严酷的冰箱市场饱和与需求刚性的市场挤压。

美菱并没有沉沦，而是坚持走企业技术创新之路，大胆更新产品观念和市场观念，硬是在刚性的冰箱需求面上找到了一道市场需求“缝隙”——保鲜冰箱。美菱便由开发保鲜技术入手，并将创新成果转化为新产品——保险冰箱，从而开拓出一个新市场，得到了又一份市场份额。

美菱的做法是：以技术创新求发展，技术创新市场化。美菱保鲜冰箱对消费者选购冰箱的理念是一种突破。有专家认为：冰箱上提出保鲜这个概念非常新颖，因为食品质量的关键在于保鲜。保鲜对于都市消费者来说是个很有诱惑力的概念，保鲜比保质更上一个档次高。事实上，美菱集团在冰箱业中开展的技术创新活动分为两个阶段：一是率先在国内推出 181L 大冷冻室冰箱，使冰箱由冷藏室和冷冻室并存发展到全冷冻室；二是推出保鲜冰箱，使冰箱保质有了绿色革命的意义。

这两次技术创新，使美菱集团由小到大，由弱变强，由赶“末班车”到进入中国家电队伍中的第一方阵。依靠丰富冰箱技术创新的内涵，美菱集团在买方市场的格局中，寻找到了又一个冰箱细分市场。1998 年上半年，全国冰箱市场销量比 1997 年同期下降了 7%，而美菱冰箱销量却上升了 12%，冰箱市场的这种逆势变化，证明了美菱的技术创新成果的巨大作用。



美菱保鲜冰箱说明, 只要潜心发掘国内消费者众多远未满足的潜在需求, 就可以在激烈的市场竞争中, 创造出一个又一个奇迹, 重新创造一份市场份额。源于市场并被市场接受的技术创新, 永远是企业生命力的源泉。美菱的经验证明, 技术创新必须紧贴市场需求。不过, 由于冰箱在国内消费结构中当前固有的一般耐用消费品性质, 也提醒着美菱冰箱依靠保鲜这一技术创新成果的生命周期很短; 此外, 美菱冰箱置身新经济的大环境下, 势必使美菱的保鲜技术加快传播过程, 从而迫使美菱面临如何有效获得保鲜冰箱产生的超额利润的问题。美菱不得不考虑, 面临全球性的生态环境恶化, 冰箱业会受到怎样的影响。这样一来, 美菱冰箱的技术创新道路, 就不仅仅止步于保鲜冰箱, 而是任重道远。

请结合案例回答以下问题:

1. 创新的主要内容有哪些? 技术创新的源泉有哪些?
2. 美菱冰箱技术创新的前提和背景是什么?
3. 美菱保鲜冰箱的技术创新内涵是什么?